



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## AVALIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL NA REGIÃO SUL DO RIO GRANDE DO SUL A PARTIR DO REUNI

**Cybele Troina do Amaral**

Universidade Federal do Rio Grande - FURG

[cybeleamaral@furg.br](mailto:cybeleamaral@furg.br)

**João Eduardo Prudêncio Tinoco**

Faculdade de Administração Campo Limpo Paulista - FACCAMP

[joao.tinoco@faccamp.br](mailto:joao.tinoco@faccamp.br)

**José Alberto Carvalho dos Santos Claro**

Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP

[albertoclaro@albertoclaro.pro.br](mailto:albertoclaro@albertoclaro.pro.br)

### RESUMO

Este estudo tem por objetivo avaliar o nível de desenvolvimento do Capital Humano no âmbito das competências internas na Universidade Federal do Rio Grande – FURG a partir do Reuni. A pesquisa é classificada como aplicada, descritiva, quantitativa e levantamento de dados. A amostra foi não probabilística, intencional, composta por docentes e servidores técnicos administrativos admitidos no período compreendido entre 2003 e 2012, sendo 289 técnicos administrativos e 395 docentes, totalizando 674 servidores. Os servidores reconhecem que o treinamento qualifica suas atividades, que o capital humano é o único ativo que tem a capacidade de ser desenvolvido, que as pessoas são os ativos mais importantes em uma instituição de ensino, e que as universidades públicas, financiadas pela sociedade, retornam este investimento pelo compromisso que assumem com a comunidade.

**Palavras-chave:** Capital Humano. Reuni. Indicadores de pessoas.

### 1. INTRODUÇÃO

As organizações sejam elas industriais, comerciais, financeiras, educacionais, não são nada sem as pessoas, que vem a ser seu principal ativo: o capital humano. Nesta era do conhecimento, são as chamadas organizações de conhecimento. Como são as pessoas que agregam valor, este capital humano deve ser incentivado, aperfeiçoado, potencializado, gerando, assim, maior retorno à organização.

Para Antunes (2000, p. 10) “Capital Intelectual é o conjunto de valores (ou ativo, ou recursos, ou capital) ocultos que agregam valor às empresas e capacitam a continuidade da mesma.” Pacheco (2005, p. 53) coloca que o “capital humano pode ser visto como o conjunto de habilidades e conhecimentos dos indivíduos dentro de uma organização, e isto pode ser mensurado e divulgado.” Stewart (1998, p. 67) destacou que “toda organização possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados, informação, conhecimento e talvez sabedoria.” São os valores

ocultos, de acordo com Edvinsson e Malone (1998), ou como o próprio Stewart (1998), o “ouro oculto”.

Em 2003 teve início o Programa de Expansão – Fase I das Universidades Federais, com a interiorização dos *campi*, levando as universidades públicas a cidades do interior que não possuíam *campus* algum. Segundo dados do Ministério da Educação (MEC), os números de *campi* e municípios atendidos passaram de 151 *campi* e 114 municípios em 2003 a 255 *campi* e 235 municípios em 2008 (BRASIL, 2009).

Em 2007 foi promulgado o Decreto nº 6096, que instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), que buscava ampliar o acesso e a permanência na educação superior. A meta era de dobrar o número de alunos nos cursos de graduação em dez anos, a partir de 2008, e permitir o ingresso de 680 mil alunos a mais nos cursos de graduação.

No intuito de alcançar os objetivos planejados, as universidades federais aderiram ao programa apresentando seus planos de reestruturação para o Ministério da Educação. Assim, o Capital Intelectual, no âmbito das competências internas das universidades, também seria alterado, pois se teria maior investimento em recursos humanos e infraestrutura. Considere-se, entretanto, que somente o aumento das pessoas em números, não significa incremento no Capital Humano, o que irá incrementá-lo será o acréscimo no número/montante de investimento na capacitação dos colaboradores e docentes das Instituições de Ensino Superior (IES), bem como de todos os envolvidos no processo.

Assim, parte-se do pressuposto que o conhecimento que foi agregado à Universidade Federal do Rio Grande (FURG), com a adesão ao Reuni pode ser verificado através de indicadores específicos (indicadores de desempenho de pessoas).

Surge, assim, o seguinte problema de pesquisa: Qual o nível de desenvolvimento do Capital Humano no âmbito das competências internas na Universidade Federal do Rio Grande a partir do Reuni?

Este estudo tem como objetivo geral avaliar o nível de desenvolvimento do Capital Humano no âmbito das competências internas na Universidade Federal do Rio Grande a partir do Reuni.

Para o alcance do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: (i) analisar as competências internas, as pessoas, que constituem o ativo humano da universidade cinco anos antes e cinco anos após a implantação do Reuni; (ii) analisar quais percepções os servidores possuem sobre o Reuni, sobre treinamento/capacitação e sobre as atividades/rotinas na universidade.

Este estudo limitou-se à análise dos questionários que foram enviados aos servidores com exercício na universidade a partir de 2003. Não se tem a visão na perspectiva dos servidores mais antigos.

Outra delimitação importante foi o aspecto temporal: pesquisaram-se os anos de 2003 a 2007 (Pré Reuni ou Expansão) e 2008 a 2012 (Pós Reuni).

Este estudo teve o interesse em verificar se este alto investimento do governo federal, oriundo da população brasileira, vem somar à educação, incrementando-a e melhorando-a. Buscou-se verificar se o sentimento de valorização do ensino superior incorporou também a quem serve a comunidade acadêmica, e não somente aumentou o número de vagas, ou seja, se houve melhora qualitativa, e não somente quantitativa. Deseja-se obter um elo entre a contabilidade e a gestão de recursos humanos e o Reuni.

Justifica-se pela limitação de pesquisas nesta seara, pois o capital humano é um tema explorado nas Ciências Contábeis, mas a sua ligação ao tema Reuni é nova, pouco referenciado em trabalhos científicos.

Os estudos que norteiam este trabalho são o de Tinoco (1996), no que se refere aos indicadores de pessoas, a dissertação de Bartz (2006), que trata de estrutura de um mapa estratégico para a gestão do capital intelectual em uma instituição privada de ensino superior, e o próprio Reuni. Complementam a pesquisa de Vásquez-Rizo e Gabalán-Coello (2011), em que estudaram a Universidade Autónoma de Occidente (UAO), na Colômbia, com a finalidade de criar mecanismos para gerir e melhorar o capital humano, e a tese de Pacheco (2005), que instigou a problemática da mensuração e divulgação dos ativos intangíveis passíveis de serem apropriados como capital intelectual das empresas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Little (2002) as habilidades adquiridas pelas pessoas são uma forma de capital, e o capital humano é adquirido por meio de investimentos deliberados em educação, e as competências são as capacidades que contribuem para a produção econômica.

Utilizando a metáfora da árvore de Leif Edvinsson, Stewart (1998, p. 77) destaca que “se o capital intelectual é uma árvore, os seres humanos são a seiva – em algumas empresas, as seivas – que a fazem crescer.” E esses “seres humanos” constituem o capital humano. Complementa Antunes (2008, p. 82) “Ativo Humano ou Capital Humano compreende os benefícios que o indivíduo pode propiciar para as organizações, é natural que hoje em dia as empresas dediquem maiores esforços para identificar aquelas pessoas que poderão otimizar essa relação de causa e efeito”. Assim, capital humano nada mais é do que o conhecimento que as pessoas possuem que se traduzem em benefícios para a empresa.

Vásquez-Rizo e Gabalán-Coello (2011) reforçam que o capital humano é o principal componente de qualquer organização contemporânea. Sendo assim, realizaram um estudo na *Universidad Autónoma de Occidente* (UAO), na Colômbia, com a intenção de criar mecanismos para gerir e melhorar o capital humano (CH) em diferentes instâncias, além de preocuparem-se com a segurança e reforçar suas relações com os agentes externos. Vásquez-Rizo e Gabalán-Coello (2011) concluíram que

A implementação deste modelo de CH pelo Grupo de Pesquisa e Comunicação permite que você leve um compromisso responsável com o seu próprio desenvolvimento, não só em termos de competências, práticas e valores funcionais, mas a nível estrutural, pois oferece aos membros da UAO, tomar consciência da importância de se valorizar os seus recursos humanos, organizá-lo, direcioná-lo e atualizá-lo para criar estratégias de trabalho agrupados e enfrentar o ambiente cada vez mais concorrente e complexo. (VÁSQUEZ-RIZO; GABALÁN-COELLO, 2011, p. 525, TRADUÇÃO NOSSA)<sup>1</sup>

Darias *et al* (2010) evidenciaram que a gestão do capital humano desde sua criação impacta nos indicadores de eficiências das empresas. Harris (2007) calculou o retorno do investimento do setor hoteleiro nos EUA, especificamente o retorno sobre o investimento nos recursos humanos empregados, correlacionando-o com o treinamento oferecido com o resultado recebido.

Unger *et al* (2011) sugerem em seu estudo que a pesquisa deve superar a visão estática do capital humano e investigar os processos de aprendizagem, a aquisição do conhecimento e a transferência desse conhecimento para as atividades funcionais.

---

<sup>1</sup> La implementación de este modelo de CH por parte Del Grupo de Investigación en Comunicación le permite asumir un compromiso responsable con sus propio desarrollo, no sólo a nivel de competencias, prácticas de valor y funcionalidad, sino a nivel estructural, pues ofrece a sus integrantes y a la UAO tomar conciencia de la importancia de potenciar su recurso humano, organizándolo, direccionándolo y acondicionándolo para crear estrategias de trabajo mancomunado y enfrentar contextos cada vez más competidos y complejos.

Albuquerque *et al* (2012) mediram o impacto dos investimentos corporativos em educação modificando indicadores financeiros utilizados para avaliar o retorno do investimento dos projetos. Buller e McEvoy (2012) investigaram a estratégia e gestão de recursos humanos, a fim de identificar importantes ligações entre a estratégia da empresa, seus recursos humanos e seus resultados de desempenho.

Poveda e Sossa (2006) estudaram os efeitos do capital humano no crescimento econômico da Colômbia: aumento da produtividade ou da eficiência adquiridos com os níveis mais elevados de educação ou formação; lucro gerado pelo ensino superior na sociedade ou em inovações tecnológicas que se difundem livremente. Indica que as economias com maiores médias de capital humano são mais produtivas que as outras

Para Ospina (2007) a medição do capital intelectual apresenta três desafios: necessidade de melhores ferramentas para gerir o investimento na qualificação dos empregados, nas bases de conhecimento e em capacidades tecnológicas; necessidade de algum tipo de medida contábil que possa distinguir entre as empresas que evidenciam e as que negligenciam o capital intelectual; e a necessidade ser capaz de medir, em longo prazo, a produção de investimento nas pessoas, nas habilidades e em outros ativos intangíveis.

Em 2005, Antunes realizou uma pesquisa onde pretendia avaliar o nível do conhecimento dos gestores brasileiros a cerca do capital intelectual, com o intuito de levantar subsídios para evidenciar a tendência do seu desenvolvimento e sua aplicação na realidade econômica brasileira. Verificou-se que os gestores investem nos elementos do capital intelectual e o associam ao elemento humano.

Feijó e Silva (2007) efetivaram um estudo de caso na empresa Petróleo Brasileiro S/A (PETROBRAS) e constataram que é uma das organizações brasileiras que mais valoriza o seu capital humano, que foi construído ao longo dos anos com muito investimento em capacitação profissional.

Cunha, Cornachione Júnior e Martins (2010) identificaram e analisaram as avaliações e percepções dos doutores em Ciências Contábeis, titulados pela FEA/USP, sobre as influências do doutorado nos seus desenvolvimentos e nas suas responsabilidades sociais, sob a óptica da Teoria do Capital Humano. Evidenciaram que

A chave da teoria do capital humano é o conceito de que a aquisição de mais conhecimentos e habilidades aumenta o valor do capital humano das pessoas, aumentando sua empregabilidade, produtividade e rendimento potencial. Consequentemente, o investimento em educação leva a um aumento de renda futura, além de ocupar uma posição destacada no progresso das sociedades na forma de bem-estar social e inovação tecnológica. (CUNHA; CORNACHIONE JR.; MARTINS, 2010, p. 536).

### 3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste estudo, o método utilizado foi o dedutivo, que Gil (1994, p. 28) coloca como aquele em que “parte do geral e, a seguir, desce ao particular”: se partiu do geral – premissas do capital intelectual, capital humano, desenvolvimento do capital humano nas universidades; e chegou-se ao particular – avaliação na Universidade Federal do Rio Grande.

Partindo-se do esboço teórico de indicadores de pessoas de autores como Brooking (1997), Edvinsson e Malone (1998), Fitz-enz (2001), Kaplan e Norton (1997), Stewart (1998), Sveiby (1998) e Tinoco (1996), foram enviados questionários aos servidores da amostra selecionada – efetivados a partir de 2003, excluindo-se os servidores do Hospital Universitário, por suas peculiaridades (carga horária diferenciada, regime de plantões, horas extras, APH – Adicional por Plantão Hospitalar, dentre outras), com o intuito de verificar qual

a avaliação que os servidores fazem do Reuni, se ele ajudou a incrementar o capital humano na universidade, utilizando-se a Escala Likert.

Nesta pesquisa se buscou obter dados para, se possível, relacionar o aumento de capital humano na FURG em decorrência do Reuni, através da análise dos próprios servidores. Possui objetivo descritivo, também, pois se descreve as características de certa população: trabalha-se em cima de dados ou fatos colhidos da própria realidade (CERVO; BERVIAN, 2002).

Quanto aos procedimentos, refere-se a um levantamento de dados. No estudo, desejou-se conhecer o capital humano da universidade, a partir de uma amostra previamente selecionada. De acordo com Gil (1994, p. 76) “procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudados para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”. A partir da amostra analisada, parte-se para um pressuposto geral.

Quanto à abordagem do problema, refere-se a uma pesquisa quantitativa, onde se analisou o contexto do Reuni na Universidade, como potencializador ou não do aumento em capital humano no período em análise.

A população foi constituída pelos servidores da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, que foram efetivados no período compreendido entre 2003 e 2012, especificamente cinco anos anteriores ao Reuni – 2003 a 2007 – e, cinco anos posteriores à adesão – 2008 a 2012. A amostra foi não probabilística, intencional, composta por docentes e servidores técnicos administrativos.

A universidade é composta por unidades acadêmicas (faculdades, centros e institutos), unidades administrativas (reitoria e pró-reitorias) e, possui também, um Hospital Universitário – HU. Devido à especificidade das atividades desenvolvidas pelo corpo técnico do HU, que inclui médicos especialistas, enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, fisioterapeutas, assistentes sociais, nutricionistas, farmacêuticos, etc., e por estes estarem incluídos no REHUF – Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (Decreto nº 7.082/2010), os servidores lotados no HU não serão objeto desta pesquisa.

Sendo assim, a população constava de todos os ingressantes na universidade no período compreendido entre 2003 e 2012, num total de 904 servidores técnicos administrativos em educação e docentes, e a amostra foi composta por 289 técnicos administrativos e 395 docentes, num total de 674 servidores, pois se excluem da amostra 223 servidores técnicos administrativos em educação com exercício no HU e sete servidores provenientes de órgãos extintos.

Deste total de 674 servidores, 120 (40 técnicos administrativos em educação e 80 docentes) são relativos ao período compreendido entre 2003 e 2007, chamado de pré Reuni ou Expansão – Fase I, e 554 (249 técnicos administrativos em educação e 305 docentes) são relativos ao período compreendido entre 2008 e 2012, chamado de pós Reuni.

Realizou-se coleta dos dados relativos ao Reuni junto ao sítio eletrônico do Ministério da Educação, e no sítio eletrônico da universidade, foi analisada a documentação relativa ao PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional e ao PPI – Projeto Pedagógico Institucional. Logo após procedeu-se a análise documental.

Com base nas informações coletadas e nos conceitos e indicadores específicos dos autores que embasaram a revisão da literatura, confeccionou-se um questionário estruturado, composto de perguntas fechadas com o intuito de verificar o capital humano agregado à universidade. O questionário foi composto de perguntas qualificadoras em sua primeira parte, e a segunda parte constava de afirmações/negações. Utilizou-se o *Google Docs* para a

confeção do questionário, sendo assim, o questionário pode ser respondido *online* pelo público amostral.

Dos 674 questionários enviados retornaram 198 respostas, o que corresponde a 29,38%. Achou-se suficiente o número de respostas (aproximadamente 30%), e devido à redução no número de respostas (grande parte das respostas foram enviadas nos cinco primeiros dias) decidiu-se pela inativação do mesmo.

As afirmações/negações foram feitas tomando como base o PDI e o PPI da universidade, os Boletins Estatísticos, os Relatórios de Gestão, e seu arcabouço teórico foram os indicadores de capital humano dos autores utilizados na revisão de literatura: Brooking, Edvinsson e Malone, Fitz-enz, Kaplan e Norton, Stewart, Sveiby e Tinoco.

Os dados dos questionários foram tratados de modo quantitativo, utilizando-se a escala Likert, escala que conforme Martins e Théophilo (2009) é uma escala utilizada para medir atitudes, que são indicadores de conduta, composta por: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

Foi realizada uma análise descritiva das respostas fornecidas nos questionários, com o intuito de descobrir as características de um fenômeno (COLAUTO; BEUREN, 2009). A análise dos dados aconteceu de maneira quantitativa, através de tabelas, onde consta o quantitativo de respostas para cada opinião.

Ao término da análise, fez-se uma relação entre as frequências de cada atitude frente às questões, e calcularam-se as médias das atitudes relacionadas a cada questão, com o objetivo de verificar quais possuem comportamentos aquém ou abaixo do esperado, e quais apresentam comportamento padrão, esperado.

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste tópico foram tabuladas todas as opiniões da amostra frente a determinadas afirmações/negações, com a finalidade de se verificar quais questões tiveram maiores índices de concordância ou discordância, se os servidores não souberam se posicionar sobre determinado assunto, enfim, tecer uma análise geral do questionário aplicado.

Tabela 1 – Frequência de cada atitude frente às questões

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Questão 1	2 (1%)	15 (8%)	46 (23%)	82 (42%)	52 (26%)	197 (100%)
Questão 2	1 (1%)	11 (5%)	33 (17%)	89 (45%)	63 (32%)	197 (100%)
Questão 3	1 (1%)	5 (2%)	58 (30%)	67 (34%)	65 (33%)	196 (100%)
Questão 4	1 (1%)	12 (6%)	25 (12%)	107 (54%)	53 (27%)	198 (100%)
Questão 5	20 (10%)	40 (21%)	41 (21%)	70 (36%)	24 (12%)	195 (100%)
Questão 6	20 (10%)	39 (20%)	64 (33%)	54 (27%)	19 (10%)	196 (100%)
Questão 7	8 (4%)	31 (16%)	52 (27%)	73 (37%)	32 (16%)	196 (100%)
Questão 8	5 (2%)	25 (13%)	55 (28%)	90 (46%)	21 (11%)	196 (100%)
Questão 9	6 (3%)	16 (8%)	47 (24%)	103 (52%)	26 (13%)	198 (100%)

	1	13	58	99	20	191
Questão 10	(1%)	(7%)	(30%)	(52%)	(10%)	(100%)
	2	19	63	94	20	198
Questão 11	(1%)	(10%)	(32%)	(47%)	(10%)	(100%)
	3	8	31	57	98	197
Questão 12	(1%)	(4%)	(16%)	(29%)	(50%)	(100%)
	0	3	24	88	81	196
Questão 13	(0%)	(2%)	(12%)	(45%)	(41%)	(100%)
	6	10	44	86	52	198
Questão 14	(3%)	(5%)	(22%)	(44%)	(26%)	(100%)
	8	19	24	89	56	196
Questão 15	(4%)	(10%)	(12%)	(45%)	(29%)	(100%)
	17	44	71	44	21	197
Questão 16	(9%)	(22%)	(36%)	(22%)	(11%)	(100%)
	6	40	89	37	23	195
Questão 17	(3%)	(20%)	(46%)	(19%)	(12%)	(100%)
	4	15	33	83	60	195
Questão 18	(2%)	(8%)	(17%)	(42%)	(31%)	(100%)
	9	37	55	74	21	196
Questão 19	(4%)	(19%)	(28%)	(38%)	(11%)	(100%)
	3	20	70	82	21	196
Questão 20	(1%)	(10%)	(36%)	(42%)	(11%)	(100%)
	30	48	52	53	13	196
Questão 21	(15%)	(24%)	(27%)	(27%)	(7%)	(100%)
	5	15	43	66	67	196
Questão 22	(2%)	(8%)	(22%)	(34%)	(34%)	(100%)
	2	23	50	81	42	198
Questão 23	(1%)	(12%)	(25%)	(41%)	(21%)	(100%)
	13	30	53	72	28	196
Questão 24	(7%)	(15%)	(27%)	(37%)	(14%)	(100%)
	8	28	86	51	25	198
Questão 25	(4%)	(14%)	(43%)	(26%)	(13%)	(100%)
	0	7	24	73	92	196
Questão 26	(0%)	(4%)	(12%)	(37%)	(47%)	(100%)
	6	23	65	65	35	194
Questão 27	(3%)	(11%)	(34%)	(34%)	(18%)	(100%)
	4	18	64	79	33	198
Questão 28	(2%)	(9%)	(32%)	(40%)	(17%)	(100%)
	7	11	64	78	36	196
Questão 29	(3%)	(6%)	(33%)	(40%)	(18%)	(100%)
	8	22	54	77	37	198
Questão 30	(4%)	(11%)	(27%)	(39%)	(19%)	(100%)

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Questão 1 – O Reuni veio para retomar o crescimento do ensino superior público, que estava cada dia mais sucateado os respondentes afirmaram que existe 42% de concordância entre os 197 respondentes da amostra, percentual esperado, e um servidor não respondeu a esta questão.

A Questão 2 inquiriu os respondentes se: O Reuni trouxe melhoras significativas na infraestrutura e nos recursos disponibilizados para o trabalho. Da análise das respostas observou-se que 45% opinaram pela concordância, o que também era esperado. Nesta questão um servidor não respondeu.

Na Questão 3 – O Reuni ampliou a oferta de bolsas de iniciação científica. A análise a esta questão evidencia certo grau de desconhecimento sobre a questão, pois 30% não concordaram nem discordaram, 34% concordaram e 33% concordaram totalmente, o que

indica que alguns servidores não se sentiram a vontade para responder à questão, possivelmente pelo desconhecimento. Dois servidores não responderam à questão.

A Questão 4 – Na universidade, o ambiente de trabalho é agradável apresentou 54% de nível de concordância entre os servidores, índice considerado muito bom, pois o ambiente sendo agradável facilita os níveis de relacionamento entre os servidores.

Na Questão 5 – Os servidores (TAE e docentes) são incentivados a participarem de projetos de ensino, pesquisa e extensão indica que 21% dos servidores discordam, 36% concordam e 21% nem concordam nem discordam, infere-se então que o incentivo não é para todos os servidores, provavelmente os docentes sejam mais incentivados do que os TAE. Três servidores não responderam este questionamento.

A Questão 6 – A universidade promove a formação pedagógica dos docentes possui 33% das respostas como nem concordo nem discordo e 27% como concordo, talvez se dê ao fato de que os respondentes são em maior número técnicos administrativos em educação, que não sabem informar sobre este assunto tipicamente pertencente aos docentes. Dois servidores não responderam.

Na Questão 7 – Os servidores (TAE e docentes) são estimulados em se atualizar profissionalmente, 37% da amostra concordam com a questão, índice seguido de 27% que não concordam nem discordam, esta questão deve receber atenção especial, pois o incremento em capital humano se dá pelo investimento em treinamentos. Dois servidores não responderam.

A Questão 8 – Os servidores (TAE e docentes) são comprometidos com o trabalho e são sabedores do papel que a universidade exerce na sociedade traz um índice de 46% de concordantes, o que agrega valor ao produto final da universidade, que é o conhecimento. Dois servidores não responderam à questão.

A Questão 9 – Os servidores (TAE e docentes) buscam uma formação qualificada e o aprimoramento de suas funções, apresenta um percentual considerado muito bom de 52% de concordantes, que leva ao entendimento de que mesmo não sendo estimulados, os servidores procuram sua qualificação.

A Questão 10 – Os servidores (TAE e docentes) responsabilizam-se pela qualidade dos processos educativos também evidencia um índice muito bom de 52% dos servidores que concordam com a questão, mas esta questão possui um número elevado de servidores que não responderam: sete, o que leva a uma incerteza quanto a este resultado, que mesmo com este porém, é muito bom.

A Questão 11 – Os servidores (TAE e docentes) são comprometidos com o desenvolvimento de ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão, possui 47% das respostas como concordo, todos servidores responderam, então esta resposta pode confirmar a resposta anterior.

A Questão 12 – O capital humano é o bem mais importante nas atividades diárias da universidade indica um índice de 50% das respostas como concordo totalmente, e apenas um servidor não respondeu. Esta questão confirma que a universidade não é nada sem as pessoas que trabalham nela, por isso que se diz que as pessoas são os ativos mais preciosos numa organização.

As respostas da Questão 13 – Os servidores (TAE e docentes) agregam valor econômico e social à universidade, confirmam a questão anterior, pois 45% dos servidores concordam e 41% concordam totalmente. Dois servidores não responderam à questão.

A Questão 14 – Os terceirizados e os estagiários agregam valor econômico e social à universidade possui um percentual de 44% dos respondentes concordando com a questão, que também confirma as respostas das questões 12 e 13: não importa o vínculo que as pessoas possuem com a universidade, elas agregam valor, são o ativo mais importante mesmo assim.



A Questão 15 – Sinto-me motivado no meu local de trabalho relaciona-se com a questão 4 (ambiente de trabalho agradável), em que 45% das respostas concordam com a afirmação, que retoma a ideia de que pessoal motivado, aumenta a produtividade. Dois servidores não responderam.

A Questão 16 – Acredito que haja rotatividade de servidores na universidade possui um viés negativo, pois as respostas sendo positivas é um ponto negativo para a universidade: havendo rotatividade, provavelmente haja insatisfação. Esta questão teve o comportamento esperado, pois 22% da amostra discordam da questão, 36% não concordam nem discordam e 22% concordam. Apenas um servidor não respondeu.

A Questão 17 – O absenteísmo vem crescendo na universidade também possui viés negativo, o absenteísmo na maioria das vezes ocorre devido a doenças funcionais diversas, desde físicas (LER/DORT – Lesões por Esforços Repetitivos/Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho) a mentais (especialmente estresse). Três servidores não responderam a esta questão e dos que responderam 46% não concordam nem discordam, o que é considerado bom.

Para a Questão 18 – O treinamento/capacitação despendido aos servidores traz retorno e melhora nas atividades desenvolvidas no dia a dia, 42% da amostra concordam com a questão, que remete à questão 9, em que para 52% dos servidores seus colegas buscam uma formação qualificada e o aprimoramento de suas funções. Três servidores não responderam.

Para as respostas da Questão 19 – Existem poucas opções de treinamento/capacitação na universidade, esperava-se que as respostas fossem discordantes, mas 28% dos servidores não concordam nem discordam da questão, e 38% concordam com a questão. Estas respostas merecem atenção especial, pois a universidade deseja o aprimoramento das funções, e para isso, deve oferecer opções de treinamento suficientes para os TAE, e também para os docentes. Dois servidores não responderam à questão.

A Questão 20 – Os servidores (TAE e docentes) buscam aperfeiçoamento e melhora contínua do seu desempenho apresenta 42% das respostas concordantes, que pode ser relacionada à questão 9, em que 52% dos servidores concordam que buscam formação qualificada e aprimoramento das funções. Nesta questão dois servidores não responderam.

A Questão 21 – Os servidores (TAE e docentes) são incentivados a apresentarem trabalhos de pesquisa relaciona-se à questão 5, sobre o incentivo em participar de projetos de ensino, pesquisa e extensão, e as respostas foram bem parecidas, pois 24% discordam, 27% não concordam nem discordam e 27% concordam, ou seja, conclui-se também que este incentivo também não é para todos servidores, provavelmente se encaixe melhor para os docentes. Dois servidores não responderam a esta questão.

A Questão 22 – A universidade incentiva o doutoramento do quadro docente indica que existe este incentivo, pois 34% da amostra concordam e 34% concordam totalmente com a questão. Dois servidores não responderam.

Para os servidores que responderam à Questão 23 – A universidade possui uma política permanente de capacitação e qualificação dos servidores TAE, 41% concordam com a questão, conhecem a política da universidade. Todos servidores responderam.

A Questão 24 – Com o Reuni houve um aumento/melhorias em áreas de lazer, cultura e espaços de convivência na universidade trouxe 37% das respostas como concordantes da afirmação, e dois servidores não responderam.

A Questão 25 – Com o Reuni as oportunidades de capacitação aumentaram indica um percentual de 43% das respostas como não concordo nem discordo, e estas respostas confirmam às dadas à questão 19, sobre a existência de poucas opções de capacitação na universidade, em que 38% dos respondentes concordavam com a questão. Observa-se que as

oportunidades de treinamento/capacitação na universidade não são suficientes, não atendem à demanda existente.

A Questão 26 – Acredito que ao participar dos cursos de capacitação o meu rendimento no trabalho aumenta/melhora indica que 47% dos servidores concordam totalmente com a questão, e 37% concordam. Relacionando-a com as questões 19 e 25, pode-se concluir que se a universidade deseja incrementar o seu capital humano com treinamentos e capacitações, deve investir fortemente nestas atividades. Dois servidores não responderam esta afirmação.

A Questão 27 – Acredito que o Reuni trouxe uma melhora qualitativa, e não só quantitativa, ao quadro da universidade sugere que os servidores não estão muito certos se o aumento no número de pessoas no quadro funcional beneficiou a qualidade dos processos, pois 34% concordam e 34% não concordam nem discordam com a questão, e quatro servidores não responderam a questão.

Para a amostra, as respostas à Questão 28 – Acredito que com o Reuni a visibilidade científico-acadêmica da universidade aumentou indicam que 40% dos servidores concordam que o Reuni aumentou a visibilidade científico-acadêmica.

A Questão 29 – Acredito que com o Reuni houve uma maior inserção da universidade, tanto nacional quanto internacional, complementa a questão 28, pois aumentando a visibilidade científico-acadêmica da universidade, aumenta-se também sua inserção em nível nacional e internacional, a universidade começa a ser considerada referência, e as respostas concordantes somam 40%. Dois servidores não responderam.

A Questão 30 – Acredito que o Reuni seja uma das ações de políticas públicas mais efetiva no Brasil, no âmbito das universidades públicas federais refere-se à democratização do ensino superior público, com o Reuni ampliando o número de vagas oferecidas e melhorando as estruturas das universidades. As respostas dadas somam 39% como concordantes. Esperava-se um percentual maior, talvez o Reuni não tenha surtido os efeitos desejados na universidade.

Para complementar esta análise, foram definidos os pesos para cada item da Escala Likert, para ao final definir as médias das respostas para cada questão. Cada resposta foi pontuada da seguinte maneira: 1 – discordo totalmente, com peso de 1; 2 – discordo, com peso 2; 3 – nem concordo nem discordo, com peso 3; 4 – concordo, com peso 4, e por fim, 5 – concordo totalmente, com peso 5. As médias ponderadas foram calculadas utilizando o *software* estatístico *EViews* 7.

Tabela 2 – Média das atitudes relacionadas a cada questão

	Média
Questão 1 – O Reuni veio para retomar o crescimento do ensino superior público, que estava cada dia mais sucateado.	3,85
Questão 2 – O Reuni trouxe melhoras significativas na infraestrutura e nos recursos disponibilizados para o trabalho.	4,02
Questão 3 – O Reuni ampliou a oferta de bolsas de iniciação científica.	3,97
Questão 4 – Na universidade, o ambiente de trabalho é agradável.	4
Questão 5 – Os servidores (TAE e docentes) são incentivados a participarem de projetos de ensino, pesquisa e extensão.	3,19
Questão 6 – A universidade promove a formação pedagógica dos docentes.	3,07
Questão 7 – Os servidores (TAE e docentes) são estimulados em se atualizar profissionalmente.	3,46
Questão 8 – Os servidores (TAE e docentes) são comprometidos com o trabalho e são sabedores do papel que a universidade exerce na sociedade.	3,5

Questão 9 – Os servidores (TAE e docentes) buscam uma formação qualificada e o aprimoramento de suas funções.	3,64
Questão 10 – Os servidores (TAE e docentes) responsabilizam-se pela qualidade dos processos educativos.	3,65
Questão 11 – Os servidores (TAE e docentes) são comprometidos com o desenvolvimento de ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão.	3,56
Questão 12 – O capital humano é o bem mais importante nas atividades diárias da universidade.	4,21
Questão 13 – Os servidores (TAE e docentes) agregam valor econômico e social à universidade.	4,26
Questão 14 – Os terceirizados e os estagiários agregam valor econômico e social à universidade.	3,85
Questão 15 – Sinto-me motivado no meu local de trabalho.	3,85
Questão 16 – Acredito que haja rotatividade de servidores na universidade.	3,04
Questão 17 – O absenteísmo vem crescendo na universidade.	3,16
Questão 18 – O treinamento/capacitação despendido aos servidores traz retorno e melhora nas atividades desenvolvidas no dia a dia.	3,92
Questão 19 – Existem poucas opções de treinamento/capacitação na universidade.	3,31
Questão 20 – Os servidores (TAE e docentes) buscam aperfeiçoamento e melhora contínua do seu desempenho.	3,5
Questão 21 – Os servidores (TAE e docentes) são incentivados a apresentarem trabalhos de pesquisa.	2,85
Questão 22 – A universidade incentiva o doutoramento do quadro docente.	3,89
Questão 23 – A universidade possui uma política permanente de capacitação e qualificação dos servidores TAE.	3,7
Questão 24 – Com o Reuni houve um aumento/melhorias em áreas de lazer, cultura e espaços de convivência na universidade.	3,37
Questão 25 – Com o Reuni as oportunidades de capacitação aumentaram.	3,29
Questão 26 – Acredito que ao participar dos cursos de capacitação o meu rendimento no trabalho aumenta/melhora.	4,28
Questão 27 – Acredito que o Reuni trouxe uma melhora qualitativa, e não só quantitativa, ao quadro da universidade.	3,51
Questão 28 – Acredito que com o Reuni a visibilidade científico-acadêmica da universidade aumentou.	3,6
Questão 29 – Acredito que com o Reuni houve uma maior inserção da universidade, tanto nacional quanto internacional.	3,64
Questão 30 – Acredito que o Reuni seja uma das ações de políticas públicas mais efetiva no Brasil, no âmbito das universidades públicas federais.	3,57

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se definir as médias de cada questão podem-se verificar quais não seguem o mesmo padrão das demais, tanto positivamente quanto negativamente. Sendo assim, cinco questões chamaram atenção positivamente e quatro questões chamaram a atenção negativamente.

A Questão 2 – O Reuni trouxe melhoras significativas na infraestrutura e nos recursos disponibilizados para o trabalho possui média em 4,02, e merece destaque porque para que as metas do Reuni fossem alcançadas o MEC comprometeu-se em destinar recursos financeiros para a construção e readequação da infraestrutura e dos equipamentos. Na universidade verifica-se que houve destinação de recursos para a melhora dos *campi*.

A Questão 4 – Na universidade, o ambiente de trabalho é agradável possui média de 4 pontos, considerado positivo pois como já descrito anteriormente, o ambiente sendo agradável, as pessoas sentem-se motivadas no seu local de trabalho, sentindo-se motivados, aumenta sua produtividade.

As Questões 12 – O capital humano é o bem mais importante nas atividades diárias da universidade, a 13 – Os servidores (TAE e docentes) agregam valor econômico e social à universidade e a 26 – Acredito que ao participar dos cursos de capacitação o meu rendimento no trabalho aumenta/melhora, serão analisadas em conjunto. Todas dizem respeito ao ativo mais importante em qualquer local de trabalho o ativo humano, e especialmente nas universidades, que são centros de reprodução do conhecimento.

Estas questões receberam os maiores índices nas percepções dos servidores da amostra desta pesquisa: 4,21; 4,26 e 4,48, respectivamente. O investimento no capital humano aumenta a produtividade, e este ponto é refletido na questão 26, que apresentou o maior índice de concordância entre os respondentes, investindo-se em treinamentos para seus servidores, a universidade aumenta seu nível de capital humano, que de acordo com as respostas da questão 12, é o bem mais importante nas atividades diárias da universidade.

A Teoria do Capital Humano desenvolvida por Theodore Schultz (1973) evidencia que o capital humano é o investimento nas pessoas, e este investimento é próprio das pessoas, as pessoas que são as possuidoras deste capital, e por isso são elas que agregam valor econômico e social, como exposto na questão 13.

As Questões 16 – Acredito que haja rotatividade de servidores na universidade e 17 – O absenteísmo vem crescendo na universidade atingiram média de 3,04 e 3,16, respectivamente. Estas médias são vistas como positivas, pois tanto a rotatividade e o absenteísmo são vistos como atitudes que diminuem o capital humano na universidade. A rotatividade por pressupor investimentos no conhecimento de servidores que não agregam valor à universidade, não permanecem na universidade. E o absenteísmo pode ser visto como insatisfação com o trabalho, e isto pode significar que a universidade não valoriza seus servidores.

Do outro lado, estão as questões que ficaram aquém do esperado, que merecem atenção especial. Felizmente são somente duas questões: Questão 6 – A universidade promove a formação pedagógica dos docentes, com média de 3,07 e Questão 21 – Os servidores (TAE e docentes) são incentivados a apresentarem trabalhos de pesquisa, com média de 2,85.

Estas questões merecem atenção especial, já que a universidade está estruturada no tripé ensino, pesquisa e extensão, preconizado na Constituição Federal de 1988, e estas duas questões remetem à falha no que tange ao ensino, pois a formação pedagógica dos docentes não é promovida de maneira efetiva, e no que tange à pesquisa, pois seus servidores, principalmente os TAE, não são incentivados a apresentarem trabalhos de pesquisa.

As demais questões apresentam comportamentos esperados.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como escopo estudar o período compreendido entre 2003 a 2012 na Universidade Federal do Rio Grande – FURG, período este de grandes mudanças para o ensino superior público federal devido a dois programas do governo federal: Programa de Expansão – Fase I, ou Pré-Reuni, relativo ao período de 2003 a 2007 e Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – Reuni, que compreendia o período de 2008 a 2012.

Partiu-se do pressuposto que o conhecimento que foi agregado à FURG, com a adesão ao Reuni pode ser verificado através de indicadores específicos (indicadores de desempenho de pessoas).

O objetivo geral deste estudo foi avaliar o nível de desenvolvimento do Capital Humano no âmbito das competências internas na Universidade Federal do Rio Grande a partir do Reuni.

Para atingir o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: (i) analisar as competências internas, as pessoas, que constituem o ativo humano da universidade cinco anos antes e cinco anos após a implantação do Reuni; (ii) analisar quantitativos de vagas e de pessoal inseridos na universidade, nos períodos de 2003 a 2007 (Pré Reuni) e de 2008 a 2012 (Pós Reuni).

Nesta pesquisa, grande parte das respostas apresentam comportamentos esperados, ou seja, os servidores concordam com as proposições, o que pode ser verificado na definição de escores médios, através da realização da média ponderada, onde foram definidos pesos para cada item da Escala Likert (1 – discordo totalmente, com peso de 1; 2 – discordo, com peso 2; 3 – nem concordo nem discordo, com peso 3; 4 – concordo, com peso 4, e por fim, 5 – concordo totalmente, com peso 5). As médias foram calculadas utilizando o *software* estatístico *EViews* 7.

Ao final da análise, cinco questões chamaram atenção positivamente e quatro questões chamaram a atenção negativamente. A Questão 2 – O Reuni trouxe melhoras significativas na infraestrutura e nos recursos disponibilizados para o trabalho possui média de 4,02, e faz referência às metas do Reuni. Nelas, o MEC se compromete a destinar recursos financeiros para a construção e readequação da infraestrutura e dos equipamentos, e como na percepção dos servidores houve melhorias, esta meta foi alcançada.

A Questão 4 – Na universidade, o ambiente de trabalho é agradável possui média de 4 pontos, considerado positivo já que em um ambiente agradável, há motivação, há satisfação, e isto leva à melhoria da produtividade. Esta questão ao ser analisada em conjunto com o nível de conhecimento, o capital humano agregado à universidade, já que entre os TAE 90,20% da amostra possui no mínimo ensino superior e 36,27% possuem no mínimo mestrado, e dentre os docentes 68,75% possuem no mínimo doutorado confirma o estudo realizado por Poveda e Sossa (2006), em que relacionam o aumento da produtividade ou da eficiência com níveis elevados de educação, e concluem que quanto maior a média de capital humano, maior a produção.

Relaciona-se também às conclusões de Fitz-enz (2001) de que funcionários satisfeitos são na grande maioria produtivos e de Kaplan e Norton (1997), em que funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade.

A Questão 12 – O capital humano é o bem mais importante nas atividades diárias da universidade, obteve escore médio de 4,21 confirmando a pesquisa de Vásquez-Rizo e Gabalán-Coello (2011), de que o capital humano é o principal componente de qualquer organização.

Da análise da questão 13 – Os servidores (TAE e docentes) agregam valor econômico e social à universidade, em que a pontuação média foi de 4,26, remete aos indicadores propostos por Sveiby (1998), de que o nível de valor agregado por profissional influencia no fator eficiência, e Tinoco (1996 e 2003), de que as pessoas representam ativos para a empresa, e podem gerar valor adicionado/agregado.

A Questão 26 – Acredito que ao participar dos cursos de capacitação o meu rendimento no trabalho aumenta/melhora, atingiu o maior índice nas percepções dos servidores da amostra desta pesquisa: 4,48. Confirmam esta questão os estudos desenvolvidos

por Harris (2007), em que relacionou o retorno do investimento com o treinamento oferecido aos empregados do setor hoteleiro; Feijó e Silva (2007), em que evidenciaram que a empresa PETROBRAS é uma das empresas nacionais que mais valoriza o capital humano, investindo na capacitação profissional; Tinoco (1996), em que se investindo em treinamentos, a empresa espera obter melhora na execução das suas atividades; Brooking (1997) ao descrever que as pessoas podem ser desenvolvidas através da educação e da formação; e da experiência de Edvinsson e Malone (1998), ao dizerem que as empresas tem o compromisso de atualizar as competências dos seus colaboradores.

Entre as questões em destaque com resultados negativos, duas são vistas como positivas, pois enfocam dois pontos que as empresas querem manter afastadas: rotatividade e absenteísmo, que foram observados como fatores que levam à ineficiência das organizações por Tinoco (1996), Edvinsson e Malone (1998), Stewart (1998), Sveiby (1998) e Fitz-enz (2001).

A Questão 16 – Acredito que haja rotatividade de servidores na universidade atingiu média de 3,04 pontos, o que é bom, pois as empresas desejam manter seus funcionários qualificados, e como já observado, a universidade possui em seu quadro servidores com alto índice de escolaridade a partir do aumento nos investimentos em pessoal, iniciado com a Expansão e continuado pelo Reuni.

Da mesma forma avaliou-se a Questão 17 – O absenteísmo vem crescendo na universidade, com média de 3,16. O absenteísmo pode ser visto como insatisfação, e muitas vezes está relacionado com doenças ditas funcionais.

Do total de 30 questões, inferiu-se que somente duas podem ser vistas como insatisfatórias. São questões que trazem certa preocupação, pois as universidades são baseadas na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é a Questão 6 – A universidade promove a formação pedagógica dos docentes, possui média de 3,07 e a Questão 21 – Os servidores (TAE e docentes) são incentivados a apresentarem trabalhos de pesquisa, possui escore médio de 2,85.

Detectou-se que a universidade falha no que tange ao ensino, pois a formação pedagógica dos docentes não é promovida de maneira efetiva, e no que tange à pesquisa, pois seus servidores, principalmente os TAE, não são incentivados a apresentarem trabalhos de pesquisa, o incentivo deve ser estendido a todos os servidores do quadro, pois a universidade é um campo de saberes.

Conclui-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados, as competências internas da FURG no período de 2003 a 2007 (Pré Reuni) e de 2008 a 2012 (Pós Reuni) foram analisadas, verificou-se que o aumento no número de servidores trouxe melhora qualitativa e não só quantitativa, graças ao elevado capital humano agregado, mensurado pelos indicadores de desempenho de pessoas referenciados neste estudo.

Observa-se que os servidores reconhecem que o treinamento qualifica suas atividades, retoma-se a afirmação de Fitz-enz (2001) de que o capital humano é o único ativo que tem a capacidade de ser desenvolvido, reconhecem também que as pessoas são os ativos mais importantes em uma instituição de ensino, e que as universidades públicas, financiadas pela sociedade, retornam este investimento pelo compromisso que possuem com a comunidade.

Deve ser considerada a seguinte limitação: os questionários foram enviados somente aos servidores com exercício na universidade a partir de 2003, não se tendo assim, a análise na visão dos servidores mais antigos.

Os resultados encontrados contribuem para estudos acadêmicos na área das Ciências Contábeis por apresentarem uma visão diferenciada do capital humano.

Recomendam-se estudos posteriores, com a ampliação desta pesquisa para as demais universidades públicas federais que aderiram ao Reuni, com o objetivo de verificar se o programa contribuiu para o desenvolvimento do capital humano em outras instituições, além da inclusão dos alunos na amostra.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, N. R. de et al. Human Capital valuation and return of investment on corporate education. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 15, p. 11934-11943, nov. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2012.03.002>. Acesso em: 21 set. 2012.
- ANTUNES, M. T. P. Contabilidade e capital intelectual. In: SEMANA DE CONTABILIDADE DO BANCO CENTRAL DO BRASIL, 9., 2000, Brasília. **Anais Eletrônicos...** Brasília: Banco Central do Brasil, 2000. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/ftp/denor/maria-thereza-usp.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2012.
- \_\_\_\_\_. O Capital Intelectual segundo o Entendimento de Gestores de Empresas Brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP**, São Paulo, ano 7, n. 19, p. 9-20, set./dez. 2005. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/947/94771902.pdf>. Acesso em: 01 set. 2012.
- \_\_\_\_\_. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BARTZ, D. **Modelo de Mapa Estratégico para a gestão do capital intelectual docente em instituição privada de ensino superior**: uma abordagem qualitativa e quantitativa pelo método *fuzzy logic*. 2006. 153 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2006.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n.62, de 9-12-2009. **Vade Mecum**. 9. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Decreto** nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm). Acesso em: 25 ago. 2012.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Reuni – **Balanco do Reuni**. 2009. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14697:universidades-federais-criam-15-mil-novas-vagas-no-primeiro-ano-do-programa&catid=228](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14697:universidades-federais-criam-15-mil-novas-vagas-no-primeiro-ano-do-programa&catid=228). Acesso em: 01 nov. 2013.
- BROOKING, Annie. **El capital intelectual**: el principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona: Paidós, 1997.
- BULLER, P. F.; McEVOY, S. Human resource management and performance: sharpening line of sight. **Human Resource Management Review**, v. 22, n. 1, p. 43-56, mar. 2012. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482211000490>. Acesso em: 10 set. 2012.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CUNHA, J. V. A. da; CORNACHIONE JUNIOR, E. B.; MARTINS, G. de A. Doutores em ciências contábeis: análise sob a óptica da teoria do capital humano. **Revista de**

**Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 532-557, mai./jun., 2010. Disponível em: [www.anpad.org.br/rac](http://www.anpad.org.br/rac). Acesso em: 06 out. 2012.

DARIAS *et al.* Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. **Ingeniería Industrial**, Havana, v. 31, n. 3, p. 1-10, 2010. Disponível em: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/311>. Acesso em: 10 set. 2012.

EDVINSSON, L; MALONE, M. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FEIJÓ, J. E. de O.; SILVA, M. C. da. Capital Humano, a vantagem competitiva da Petrobras. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Resende. **Anais eletrônicos...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2007. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos07/1355\\_Capital%20Humano%20com%2020%20vantagem%20competitiva%20versao%2014-08.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1355_Capital%20Humano%20com%2020%20vantagem%20competitiva%20versao%2014-08.pdf). Acesso em: 01 set. 2012.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do Investimento em Capital Humano**: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001.

FURG. Universidade Federal do Rio Grande. PPP e PDI. **Resolução nº 016/2011**. Disponível em: <http://www4.furg.br/paginaFURG/arquivos/menu/000000293.pdf>. Acesso em: 06 out. 2012.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HARRIS, K. J. Calculating ROI for training in the lodging industry: Where is the bottom line? **Hospitality Management**, v. 26, n. 2, p. 485-498, jun. 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.12.001>. Acesso em: 14 set. 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LITTLE, A. W. Motivating Learning and the Development of Human Capital. **Compare**, v. 33, n. 4, p. 437-452, 2002. Disponível em: <http://www.angelawlittlenet/wp-content/uploads/2012/07/MotivatingLearningDevelopmentHumanCapital2002.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2012.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OSPINA, D. E. R. Capital intelectual: algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. **Pensamiento & Gestión**, Universidad del Norte, n. 23, p. 131-152, 2007. Disponível em: [http://ciruelo.uninorte.edu.com/pdf/pensamiento\\_gestion/23/5\\_Capital%20Intellectual.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.com/pdf/pensamiento_gestion/23/5_Capital%20Intellectual.pdf). Acesso em: 10 set. 2012.

PACHECO, V. **Mensuração e divulgação do capital intelectual nas Demonstrações contábeis**: teoria e empiria. 2005. 184 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2005.

POVEDA, A. C.; SOSSA, J. A. C. Crecimiento económico y distribución del ingreso en colombia: evidencia sobre el capital humano y el nivel de educación. **Cuad. Adm. Bogotá** (Colombia), v. 19, n. 32, p. 337-356, jul./dez. 2006. Disponível em: [http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/13\\_32\\_crecimiento\\_econ%F3mico.pdf](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/13_32_crecimiento_econ%F3mico.pdf). Acesso em: 01 set. 2012.

SCHULTZ, T. W. **O Capital Humano**: investimentos em educação e pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.



TINOCO, J. E. P. **Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos**. 1996. 240 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) -- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. Contribuição ao estudo da mensuração, avaliação e evidenciação de recursos humanos. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, Edição Comemorativa, p. 66-78, out. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v14nspe/v14nspea04.pdf>. Acesso em: 05 out. 2012.

UNGER, J. M. *et al.* Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. **Journal of Business Venturing**, n. 26, p. 341-358, 2011. Disponível em: [https://pure.strath.ac.uk/portal/files/7614895/Unger\\_Rauch\\_Frese\\_Rosenbusch\\_2011.pdf](https://pure.strath.ac.uk/portal/files/7614895/Unger_Rauch_Frese_Rosenbusch_2011.pdf). Acesso em: 10 set. 2012.

VÁSQUEZ-RIZO, F.; GABALÁN-COELLO, J. Implementación de un modelo de administración de capital humano en un grupo de investigación. **El profesional de la información**, v. 20, n. 5, p. 516-526, set./out. 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2011.sep.05>. Acesso em 21 set. 2012.